

TREININGO TEMOS

Tam, kad sėkmingai susidoroti su situacijomis, kuriose jis atsiduria, ir pasiekti rezultatų, kurių iš jo reikalaujama, vadybininkas turi turėti tam tikrą kvalifikaciją. Papildomai prie bendro išsilavinimo, kuris pavyzdžiui, gali apimti mokėjimą skaityti ir rašyti, pagrindinių įstatymų žinojimą, sugebėjimą naudotis kompiuteriu, vairuoti automobilį, kalbėti skirtingomis kalbomis ir t.t. – būtinos ir asmeninės savybės, o taip pat žinios ir įgūdžiai, kurie leidžia "to make things happen" – padaryti taip, kad įvyktų tai kas reikia (o neapsiribotų tik sugebėjimu "pagrįstai paaiškinti", kodėl tai nepavyko...). Per penkiolikos metų patirtį, VDM susiformavo savotiškas ratas temų, kurios būtinos menedžeriui, kad jis būtų efektyvus.

Toliau kiekviena dalis atskleidžiama išsamiau. Žvaigždutėmis (*) pažymėtos temos yra mūsų originalios autorinės. Ženkliu (~) pažymėtos temos, tai autorinės programos, kurias veda VDM kviečiami profesionalūs treneriai iš Rusijos: Oleg Ždanov, Tatjana Mazina, Valerija Ustinova ir kt. Kitomis temomis vedami treningai paremti pakankamai gerai pasaulyje žinomomis ir užsirekomendavusiomis idėjomis ir koncepcijomis, priklausančiomis vedantiems vakarų autoriams.

Saviorganizacija ir organizmų elgesys* – tai raktinė tema, nes menedžeriui visada tenka turėti reikalų su saviorganizuojančiomis sistemomis – kitais darbuotojais, organizacija kaip visuma, verslo partneriais, rinka, klientais ir t.t. Supratimas saviorganizavimosi procesų, jų prielaidų ir sąlygų – šiuolaikinio požiūrio į vadybą pagrindas. Nesuprasdamas, kodėl skirtingi organizmai elgiasi taip kaip jie elgiasi – menedžeris negali, kiekvienu atskiru atveju, adekvačiai įvertinti situacijos ir pasirinkti efektyvaus poveikio būdų. Ši dalis apima:

- **pagrindinės sistemų teorijos sąvokos** (vientisumas, emeržentiškumas, struktūros, substruktūros);
- **pagrindinės sinergetikos idėjos** (chaosas, koherencija, saviorganizacija, valdantys parametrai, tvarkos parametrai);
- **pagrindiniai organizmų elgesio mechanizmai** (homeostazė, stereotipinis elgesys, racionalus elgesys, emocionalus elgesys, inovacinis elgesys).

Susipažinę su šios dalies pagrindinėmis idėjomis treningo dalyviai dažnai pradeda kitaip žiūrėti į situaciją savo organizacijoje, naujai įvertina priežastis ir pasekmes (pavyzdžiui, pradedama suprasti, kad tam tikri organizacijos struktūrų tipai generuoja atitinkamas charakteringas darbuotojų elgesio formas; arba pamatyti, kad tai, kas buvo daroma visada ir "viskas buvo gerai" – nebūtinai yra optimalu; ir t.t.). Saviorganizacijos procesai yra visus kaip individų, taip ir grupių ar įmonių lygyje. Pamatyti juos ir pripažinti jų buvimą – tai pirmas žingsnis pereinant nuo beviltiškų bandymų "vadovauti", link daug labiau perspektyvių pastangų "sukuriant sąlygas" kad darbuotojai elgtųsi taip kaip reikia.

Problemų sprendimas* – tai pagrindinė kiekvienos turiningos programos dalis. Ten kur nėra problemų – menedžeriai nereikalingi – pakanka ganėtinai pigesnių techninių vykdytojų. Tai ne tik pati svarbiausia, bet ir pati sudėtingiausia tema. Daugiausiai sunkumų sukelia problemų diagnozė. Kaip nebūtų paradoksalu organizacijų vadovai klysta dėl pagrindinių problemų, kurias reikia spręsti. Dažnai jie "bando galva pramušti sieną", siekdami pakeisti tai, ko vis tiek pakeisti negali, ar kovodami su pasekmėmis vietoj priežasčių. Daryti tik tai ką reikia ir taip kaip reikia – labai paprasta teorinė formulė, ir labai sudėtingas praktinis įgūdis, kurio vystymui skirtas šis treningas. Jis apima:

- **problemų diagnozė** (menedžmento subjekto ir objekto apibrėžimas, probleminės situacijos nustatymas, valdomų faktorių išskyrimas, probleminės situacijos sprendimo strategijos pasirinkimas, priežasčių – pasekmių ryšių analizė, problemos ar problemų formulavimas);
- **racionalių sprendimų pasirinkimas** (potencialių tikslų apibrėžimas, jų pasiekimo galimų trajektorijų įvertinimas, racionalių trajektorijų pasirinkimas ir aktualaus tikslo nustatymas);
- **veiksmų planavimas** (jėgų lauko analizė; įtakančių figūrų analizė; darbų eiliškumo optimizavimas, PERT grafiko ir linijinės Ganto diagramos sudarymas); projektų valdymas (projekto idėjos pagrindimas, projekto paso ir biudžeto parengimas, atsakingo menedžerio paskyrimas ir komandos suformavimas, sutarčių sudarymas, darbų planavimas, darbų vykdymo ir situacijos vystymosi kontrolė, perplanavimas ir tarpinių tikslų patikslinimas, projekto vykdymo ir projekto rezultatų įvertinimas).

Šios dalies pirmų dviejų temų įsisavinimas, kaip taisyklė, užtrunka apie tris dienas. Pakutinės dvi temos trunka nuo vienos iki dviejų dienų, priklausomai nuo konkrečių užduočių.

Informacinės sąveikos procesų valdymas – sekanti menedžeriui svarbi dalis. Niekuo kitu, kaip duomenų (kurie naudojami informavimui ar dezinformavimui) gavimu, panaudojimu, perdirbimu, generavimu ir perdavimu organizacijos menedžmentas neužsiima. Todėl informacinės sąveikos procesų efektyvumas (tarp darbuotojų ir tarp padalinių, su partneriais, klientais, visuomene ir t.t.) svarbi visos organizacijos veiklos efektyvumo sąlyga. Pagrindinės šios dalies temos:

- **informacijos prigimtis*** (signalai, duomenys, informavimo procesai, kalbos ir metakalbos, kokybiniai ir kiekybiniai informacinių procesų vertinimai, informacinių technologijų panaudojimas);
- **neverbalinė komunikacija** (komunikacijos kanalai, gestų kalba); supratimo barjerų įveikimas (emocinė idėja ir mintis, kalbų ir tezaurų skirtumai, nuostatos, komunikacija, trukdžiai, paraleriniai signalai, dekodavimas, supratimas);
- **aktyvus klausymas** (proceso kontrolė, dėmesio palaikymas, klausimai, grįžtamasis ryšys, peisingas);
- **įtikinanti komunikacija*** (pagrindiniai faktoriai, lemiantys kito žmogaus elgesį ir galimybę juos įtakoti, "įtikinimo" priemonės, įtikinančios kalbos parengimas, elgesys pokalbio metu);
- **reklamos turinio parengimas*** (reklamos ir skelbimo skirtumai, tikslinis segmentas ir jo problemos, alternatyvūs variantai jų sprendimui, siūlomo varianto racionalumas, reklaminio pranešimo komunikacijos būdai).

Kiekviena šios dalies temų apima nuo dviejų iki keturių valandų, išskyrus įtikinančią komunikaciją, kuriai mažiausiai reikia visos dienos (įskaitant videotreiningą).

Kooperacijos užtikrinimas* – tai prielaidos taip vadinamam "sinergijos" ar "kooperacijos efekto" gavimui, ko pasekoje svarbūs veiklos rezultatai gali esminiai pasikeisti. Tas, kuris negali užtikrinti didesnio nei pas konkurentus, veiksmų suderinamumo lygio tarp organizacijos darbuotojų, tarp organizacijos ir jos klientų, su verslo partneriais, valdžia ir t.t. – pasmerktas. Kai nesėkmė ateina – nesunku surasti "kaltus" tarp tų, kurie kažkodėl elgėsi taip kaip jiems buvo naudinga, o ne taip kaip mes norėjome... Bet tai nepadeda. Padeda sugebėjimas užtikrinti bendradarbiavimą visuose lygiuose. Pagrindinės temos:

- **kooperacijos formos ir lygiai** (žaidimų teorijos pagrindai, kooperacinio elgesio prielaidos ir mechanizmai, kooperacijos lygiai – nuo "karo" iki "komunos"); abipusiai naudingų situacijų suradimas (kitų (svetimų) problemų analizė ir jų sprendimų, kurie būtų naudingi ir mums paieška);
- **pasirengimas derybų vedimui** (derybų partneriai, informacijos surinkimas, abipusio išlošimo variantų paieška, derybų scenarijaus parengimas, tikslų formulavimas ir veiksmų plano parengimas, "išėjimo iš žaidimo" sąlygos, derybų rezultatų įvertinimas); elgesys derybų metu (trumpas pagrindinių įgūdžių iš "Informacinės sąveikos procesų valdymas" apibendrinimas, kultūrinių skirtumų įvertinimas, savęs valdymas psichologiškai sudėtingose situacijose);
- **konfliktų organizacijose prigimtis** (konfliktai organizacijose kaip organizacinių sprendimų, kultūros, motyvacijos sistemos, personalo parinkimo ir t.t. pasekmė);
- **tarpasmeninių konfliktų sprendimas** (konflikto priežasčių analizė, konflikto priežasčių pašalinimas, konflikto galimybės pašalinimas);
- **tarpgrupinių konfliktų sprendimas** (tarpgrupinių konfliktų prigimtis, organizacinių konfliktų sprendimas, socialinės – psichologinės prigimties konfliktų sprendimas, "veidrodžio" metodas).

Šios dalies kiekvienos temos trukmė priklauso nuo prieš tai įsisavintų temų ir gali trukti nuo poros valandų iki dienos.

Santykių organizacijoje vystymas – tai yra, tai, kuo mūsų nuomone, turi užsiimti šiuolaikinis menedžeris, vietoj tradicinio "personalo valdymo". Pagrindinis darbo turinys vis labiau keičiasi nuo lengvai stebimo fizinio proceso (kasa ar nekasa, kiek detalių ištekino, kaip sudėjo plyteles ir t.t.) link sunkiai išoriškai įvertinamo intelektualaus proceso (galvojo ar negalvojo, kaip pasiruošė deryboms, ir iš vis – kuo darbuotojas dabar užsiėmęs – dirba ar tiesiog sėdi prie

kompiuterio?). Šio proceso efektyvumą lemia, ne tai, kiek ilgai darbuotojai sėdi darbe už tą patį atlyginimą ar kaip stipriai prakaituoja, o jų tarpusavio sąveikos būdai ir kokybė – kaip vertikalčiai (vis mažiau reikšminga), taip ir horizontalčiai (vis svarbiau). Dabar menedžeris turi mokėti sukurti organizacinę aplinką, kurioje darbuotojai norėtų ir galėtų daryti tai kas reikalinga bendram labui, pridėdant maksimalias individualias pastangas siekiant geriausių komandos rezultatų. Šios dalies temos atspindi kaip pakankamai tradicinius vadovo įgūdžius, taip ir pačias šiuolaikiškiausias idėjas:

- **asmenybių psichologiniai ypatumai** (prigimtiniai ir įgyti psichologiniai skirtumai, jų įtaka sugebėjimui atlikti vieną ar kitą darbą, klasifikacija pagal patirties įgijimo ir mokymosi tipus, Jungo klasifikacija, klasifikacija pagal polinkį atlikti vieną ar kitą vaidmenį grupėje, psichologinių tipų suderinamumas, įgyti moraliniai imperatyvai ir kultūriniai skirtumai);
- **valdžios ir įtakos santykiai** (valdžios panaudojimas, žmonių įtakos šaltiniai, piktnaudžiavimas įtaka, valdžios ir įtakos santykių valdymas organizacijoje);
- **vadovavimo stiliai** (vadovų polinkis atitinkamam vadovavimo stiliui, pavaldinių polinkis būti valdomais vienu ar kitu stiliumi, situacijos reikalavimai, adekvataus stiliaus sąveikai su pavaldiniais pasirinkimas);
- **darbuotojų motyvacija*** (mitas apie žmonių nenorą gerai dirbti, mitas apie pinigus, kaip efektyvų motyvacijos instrumentą; skirtumai poreikių hierarchijoje ir atskirų poreikių patenkinimo lygiuose, būtinumas individualios motyvacijos būdu, "žemesnio" lygio poreikių patenkinimo apribojimai; aukštesnių socialinių ir psichologinių poreikių kaip motyvacijos perspektyvos, demotyvacijos būdai);
- **valdymo pagal procesus organizavimas** (funkcinio valdymo trūkumai ir problemos, valdymo pagal procesus prielaidos ir būdai);
- **komandų kūrimas ir vystymas** (kas tai "komanda", organizacinės prielaidos komandų sukūrimui, komandų vystymas nuo "darbo grupių" link "aukšto efektyvumo saviorganizuojančių darbo komandų" (HPSMWT));
- **personalo įgalinimas** (motyvacijos sąryšis su atsakomybe ir įgaliojimais, organizacinių sąlygų didesnių įgaliojimų suteikimo darbuotojams sukūrimas);
- **organizacinės kultūros vystymas*** (organizacinės ar korporatyvinės kultūros apibrėžimas ir įtaka, konvencinės normos, savaime suprantami dalykai, moraliniai imperatyvai, organizacinės kultūros formavimo ir koregavimo būdai);
- **teigiama emocinio klimato sukūrimas** (streso įtaka intelektualios veiklos produktyvumo sumažėjimui, neproduktyvaus streso organizacijoje priežastys ir jų pašalinimo priemonės, emocinis inteligentiškumas);
- **besimokančios organizacijos sukūrimas*** (sąlygų prielaidoms darbuotojų bendradarbiavimui kuriant, vystant ir naudojant bendrą žinių lauką sukūrimas).

Kiekviena iš temų reikalauja nuo dviejų iki aštuonių valandų, priklausomai nuo trainingo užduočių.

Produktų ir paslaugų kokybės užtikrinimas – tai yra svarbu bet kurioje organizacijoje.

Kalbant plačiau - kokybė apima ir reikalavimą daryti tai ką reikia klientui (priešingu atveju, kam mes jam reikalingi?) ir daryti tai pačiu efektyviausiu būdu, su mažiausiomis sąnaudomis (kas pasiekama kai klaidų ir neattikimų skaičius minimalus). Kitais žodžiais – daryti tai ką reikia ir taip kaip reikia. Produkcijos ir paslaugų kokybė priklauso nuo visų organizacijos veiklos aspektų, ji yra tokia, kokia yra organizacija. Realiai ji pasiekama tik tada, kai organizacija visais aspektais jei ir ne tobula, tai pakankamai arti to (arčiau nei konkurentai...). Šios dalies temos:

- **prielaidų sėkmės rinkoje sukūrimas*** (klientų pritraukimas, klientų patenkinimas, klientų išlaikymas, įmonės konkurencija su pačia savimi, su kitais tokio pat produkto gamintojais, su kitų produktų gamintojais, konkurencija tarp verslo šakų);
- **klientų aptarnavimas** (paslaugų kokybė; klientų aptarnavimo organizavimas, požiūris į skundus, elgesys su nepatenkintu klientu);
- **ISO 9000 grupės standartai** (standartų grupės sudėtis ir paskirtis, kokybės užtikrinimo kelio istorija, faktoriai įtakojantys kokybę, ISO 9000 ir ISO 9004 standartai, kokybės vadybos sistemų sukūrimo būdai, įmonės parengimas kokybės vadybos sistemos įdiegimui, įdiegimas ir sertifikacija).

Kiekviena iš temų reikalauja nuo dviejų iki aštuonių valandų, priklausomai nuo trainingo užduočių.

Asmeninių vadovų charakteristikų vystymas tampa viena iš organizacijos išgyvenimo sąlygų. Šiuolaikiniame pasaulyje organizacijos konkurencingumą lemia joje dirbantys talentingi žmonės, kurie sugeba arba ne sugalvoti ir diegti inovacijas vystant, produktus, technologijas, darbo organizavimo būdus ir t.t. jei tokių žmonių nėra – tai nėra ir šansų sėkmei. O tokie žmonės, kaip taisyklė talentingi ir žinantys sau kainą, ir dirba ten kur jie patys nori dirbti. Jei organizacijos vadovas nekelia pagarbos kaip asmenybė, jie – išeina. Iš kitos pusės, būti pirmaujančiu vis sunkiau – tempas, stresai, rinkos, akcininkų, darbuotojų kaprizai – reikalinga gera sveikata ir išskirtinis sugebėjimas save valdyti bet kokioje situacijoje. Kai kurios šios dalies temos:

- **laiko valdymas*** (kas tai "laikas", kur dingsta laikas, kodėl mes darome tai ką darome, svarbumas ir skubumas, tikslų nustatymas, planavimas pagal prioritetus, atitraukimų pašalinimas ir t.t.);
- **streso valdymas~** (streso prigimtis, streso valdymo metodai, efektyvus vidinių resursų atstatymas, streso sukeltos energijos racionalus panaudojimas);
- **dėmesio koncentracijos ir atminties lavinimas~** (smegenų veiklos ypatumai, greito įsiminimo sąlygos ir technikos, ilgalaikės atminties ypatumai, mentaliniai žemėlapiai, vaizduotės lavinimas, psichoemocinės būsenos valdymas);
- **prezentacijos įgūdžiai** (loginis prezentacijos parengimas, medžiagos paruošimas, įtampos nuėmimas, savo būsenos ir neverbalinių signalų kontrolė, balso valdymas, laikysena).

Strateginis valdymas* – tai organizacijos vystymo valdymas, situacijos organizacijoje ir aplink ją pakeitimas. Alternatyvos pasikeitimų procesui nėra. Tačiau yra alternatyva – ar paleisti šį procesą savieigai, ar bandyti jį valdyti tiek kiek leidžia aplinkybės. Strateginis menedžmentas pirmiausia charakterizuojamas valdymo objektu – tai pati organizacija. Laiko atžvilgiu tai gali trukti nuo kelerių metų iki kelių akimirku. Jei menedžeris neįvaldęs būtino supratimo ir įgūdžių tokio proceso valdymo turbulencinės ekonomikos sąlygomis – jam belieka tik būti situacijos įkaitu. Šios dalies temos:

- **produkto sukūrimas ir realizacijos zonų praplėtimas** (įmonė galimybės ir jų panaudojimas, paklausos ir pasiūlos, poreikių ir galimybių sąsajos, konkurencijos kainomis zona, perspektyvūs produktai ir t.t.);
- **išskirtinės kompetencijos sukūrimas ir palaikymas** (konkurenciniai privalumai ir išskirtinės kompetencijos, jos reikšmė ir panaudojimo sąlygos, re-investavimo būtinumas);
- **vietos rinkoje pasirinkimas** (tikslinių segmentų pasirinkimas, konkurencinės aplinkos įvertinimas, produktų ir klientų suderinamumo įvertinimas, įvedimo strategijos pasirinkimas, būtinų techninių ir organizacinių pakeitimų įvertinimas);
- **organizacijos vystymas** (struktūros, procedūros, subrangovai ir strateginiai partneriai);
- **strateginis valdymas** (situacijos įvertinimas organizacijos atžvilgiu, kreodogeninis landšaftas, bifurkacijos, norimos ateities vizija, alternatyvūs vystymosi scenarijai, strateginio plano parengimas, pakeitimų procesų valdymas, rezultatų įvertinimas).

Kiekviena iš šių temų reikalauja nuo dviejų iki aštuonių valandų, priklausomai nuo trainingo užduočių.

Parengė
dr. Artasės Gazarian

gazarian@vdm.lt